



**Experiência:**

**PROJETO 500 - MODERNIZAÇÃO DO ATENDIMENTO CAIXA**

**Ministério da Fazenda  
Caixa Econômica Federal**

**Responsável:** Mário Ferreira Neto

**Equipe:** Aleksandra de Vicente F. Peixoto; Álvaro Barbosa Correa Júnior; Andréa de Oliveira Zaidan; Edelweiss Matutis Ribeiro; Flávio Antônio de Camargo Barros; Francis Myriam Mourão de Ramalho; Joana D'Arc Soares de Moraes Rodrigues; Luiz Carlos Becker Júnior

**Endereço:** SBS, Q.04, Lote 3/4 - 16o andar  
Brasília, DF — CEP: 70092-900  
Fax: 061 323 1478  
Telefones: 061 414 9668  
*e-mail:* mario.ferreira@caixa.gov.br

**Data de início da implantação da experiência:** 10 de dezembro de 1996.

### **RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INOVAÇÃO**

A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL é uma empresa que possui atividades bastante diversificadas e um volume de operações que a tornam única em seu campo de atuação, não apenas como banco comercial de varejo, mas, também, prestando serviços ao trabalhador e fomentando o desenvolvimento social nos segmentos de habitação, saneamento básico e infra-estrutura urbana.

A estabilidade monetária, a grande transformação do mercado bancário, a redução da participação do setor financeiro no PIB, o fechamento de um grande número de bancos privados, a previsão de maior encolhimento do setor, assim como o ingresso de bancos estrangeiros no país, tornaram tênue a sobrevivência dos bancos públicos, por apresentarem custos operacionais mais elevados e forte rigidez administrativa.

E, à medida que a sociedade passou a exigir mais dos serviços que vinham sendo prestados por esse segmento, esta empresa, ressentindo-se da insatisfação da sua clientela, buscou, rapidamente, uma nova postura mercadológica.

Um dos principais problemas era que a CAIXA atuava de forma fragmentada, obrigando o cliente que necessitasse de diferentes serviços a percorrer vários endereços e enfrentar filas volumosas e demoradas para conseguir atender suas expectativas de negócios. Assim, as questões relativas a FGTS, Seguro Desemprego e PIS eram resolvidas nas 91 Centrais de Atendimento ao Trabalhador - CAT, enquanto que as demandas de crédito imobiliário eram atendidas nas 38 Centrais de Habitação e, os serviços de banco de varejo, prestados nas 1779 Agências.

Essa situação não apenas comprometia o tempo dos clientes, mas, também, resultava em um grande desgaste físico e emocional para todos os envolvidos, prejudicando a imagem da CAIXA que, tendo suas dificuldades agravadas pelas constantes críticas através da mídia, enfrentou perdas, para a concorrência, na captação de recursos, principalmente através da caderneta de poupança, seu produto mais tradicional.

Outra deficiência era a morosidade no atendimento motivada pela falta de equipamentos de informática, caixas insuficientes e despreparo dos atendentes, além da carência de pessoal decorrente, inclusive, do afastamento de empregados por DORT - Distúrbios Osteomusculares Relativos ao Trabalho causados pela utilização de móveis inadequados e pelos esforços repetitivos devidos ao volume de serviços. Esses dados são o resultado de pesquisa de satisfação de clientes internos e externos encomendada pela CAIXA à FIA/USP no mês de setembro de 1994, cujo objetivo era obter o diagnóstico correto da situação da CAIXA perante o mercado. Todas essas dificuldades impactaram diretamente no desempenho desta empresa e refletiram nos dados do Balanço de 1995 publicado no DOU de 14 de março de 1996, que apresentou um prejuízo acumulado de R\$ 942 milhões.

## **DESCRIÇÃO DO PROJETO INOVADOR**

Em fevereiro de 1996, numa iniciativa do Presidente da CAIXA, Sr. Sérgio Cutolo dos Santos, compartilhada por todos os membros da Diretoria Colegiada, deu-se início à formação de um grupo de trabalho, composto por executivos da própria empresa, cujo objetivo era estabelecer modelos de Agência e de atendimento padronizados que buscassem solidificar a imagem institucional perante a sociedade, através do aumento de satisfação da clientela.

Para obtenção dos resultados desejados, deveria ser adotada uma nova postura gerencial com foco no CLIENTE, buscando-se um atendimento qualificado e integrado que satisfizesse suas necessidades de serviços ou produtos, de acordo com sua conveniência. Além disso, a proposta incluía melhoria das condições de trabalho, com prioridade para itens relacionados ao conforto e bem-estar dos empregados. Também foram sugeridas medidas para alavancagem de negócios que gerassem condições mais vantajosas num mercado tão competitivo, favorecendo resultados operacionais positivos.

Assim, a CAIXA iniciou a implantação de um modelo de atendimento que integra os três segmentos de sua atuação, ou seja, Fomento, Social e Comercial, adotando medidas para padronização visual e ambiental, formação de pessoas voltadas para novos modelos de relacionamento com os clientes, auto-atendimento eficiente, melhoria dos recursos tecnológicos e otimização dos processos. A esse conjunto de providências deu-se o nome **Projeto 500**, já que seria implementado, inicialmente, em 500 Agências que, representavam 70% do volume de negócios da CAIXA. Com isso, buscou-se a internalização do conceito de “CLIENTE ÚNICO”, que passou a dispor dos seguintes recursos:

### ***Auto-Atendimento***

↳ conjunto de terminais localizados na entrada da Agência, disponíveis para depósito, saque, saldo, extrato e transferência de numerário;

### ***Caixa Azul 24 Horas***

↳ sala de conveniência onde estão disponíveis os mesmos serviços do *Auto-Atendimento* durante 24 horas;

### ***Atendimento Geral***

↳ com localização estratégica, está capacitado para operações rápidas, funcionando, também, como centro de direcionamento dos clientes para o atendimento especializado;

### ***Comercial***

↳ onde o cliente pode vislumbrar as operações bancárias comerciais da Agência como abertura de contas, cheque especial, aplicações financeiras e empréstimos;

### ***Penhor***

↳ especializado em avaliação, empréstimos e renovações pignoratícios, com privacidade aos usuários;

#### **Habitação**

↳ onde o cliente recebe atendimento especializado em produtos de créditos imobiliários;

#### **Trabalhador**

↳ especializado no segmento de prestação de serviços, que envolvam PIS; FGTS; SEGURO DESEMPREGO e INSS;

#### **Gerência Geral**

↳ embora situada em local de fácil visualização, proporciona privacidade e liberdade de negociação;

#### **Caixas**

↳ localizados estrategicamente, a fim de minimizar deslocamento dos clientes dentro da Agência;

#### **Negócios**

↳ específico para o atendimento aos clientes institucionais, órgãos públicos e fechamento de grandes negócios;

#### **Suporte**

↳ localizado em área interna, é responsável pela administração da Agência.

Para maior comodidade e conforto de empregados e clientes, foram definidas rotinas que melhor distribuem as atividades e o fluxo de pessoas nas Agências.

Ao chegar à CAIXA, no espaço destinado ao *Auto-Atendimento*, o cliente pode efetuar depósitos e saques, verificar saldo, retirar extrato e realizar transferência de numerários, sem a necessidade de entrar na Agência.

A entrada da Agência está dotada de porta giratória com detector de metais que garante a segurança do cliente. Uma vez no interior da Agência, ele terá à sua disposição uma máquina dispensadora de senhas, para habilitá-lo ao atendimento de acordo com a área de seu interesse, seguindo uma ordem de chegada. No caso de idosos e gestantes, o atendimento é privilegiado, como também aos portadores de deficiência física, para os quais existe ambiente apropriado. Além disso, o cliente poderá contar com a atenção de um Gerente preparado para atendê-lo em qualquer demanda.

Em cada uma dessas novas Agências, a sinalização padronizada é composta por “totens” e painéis coloridos, que permitem uma rápida identificação dos locais de atendimento e do painel eletrônico de chamada de senha.

O mobiliário adotado nas Agências do **Projeto 500** foi concebido na própria empresa, por empregados das áreas de Saúde e Bem-Estar, em conjunto com a Engenharia, levando-se em conta características ergonômicas, havendo, inclusive, registro de patente. Esse novo modelo foi selecionado no VI Salão de Design Movesul 98 e também apresentado na II Feira de Práticas Bem Sucedidas.

A implantação foi iniciada em 10 de dezembro de 1996, a partir da escolha de 04 Agências - laboratório: Ag. Granja Julieta e Pinheiros, em São Paulo; Saens Peña, no Rio de Janeiro; e José Seabra, em Brasília. Foram efetuadas experiências com diferentes soluções em ambientação, mobiliário, sinalização, leiaute e automação bancária. Após análise comparativa, pareceres técnicos e, principalmente, ouvindo os clientes internos e externos, chegou-se à conclusão do melhor modelo ambiental e operacional que atenderia aos objetivos do projeto.

O próximo passo foi capacitar os recursos humanos envolvidos no projeto. Iniciou-se pelo quadro técnico e gerencial para que fossem multiplicadas as novas linhas conceituais e formas de operacionalização das rotinas de trabalho, bem como divisão

de tarefas. Em 1997, foram treinados 3.790 empregados, com investimentos na ordem de R\$ 66 mil.

Para a implantação, foram mobilizadas as áreas de Patrimônio, Treinamento, Tecnologia/Informática e Engenharia. Formaram-se Grupos de Suporte à Implantação - GSI, para cada Estado, com integrantes das áreas mencionadas que, em parceria com os Gerentes Gerais das Agências, seriam responsáveis por viabilizar compras e contratações, reformas/adaptações, treinamento dos empregados para o novo padrão de atendimento e suporte técnico/logístico à nova plataforma de automação bancária. A meta era modernizar, até dezembro/98, 535 Agências localizadas nos principais Municípios, que representavam 35% das Agências existentes e 70% do volume de negócios da CAIXA.

Foi elaborada campanha de “endomarketing” durante a implantação do projeto, com produção de vídeo e cartilha informativa, além de treinamentos. Os clientes receberam mala direta com explicações sobre as novas medidas, tendo sido, também, colocados cartazes e “totens” informativos nas Agências.

Concomitantemente, foi contratada a empresa NCS Design para desenvolver design de ambiente, sinalização interna, de fachada e uma nova logomarca para a Caixa Econômica Federal, condizentes com os tempos atuais.

Os investimentos foram incorporados às metas das Agências, que terão de alavancar negócios na proporção dos recursos nela empregados.

## **OBSTÁCULOS ENCONTRADOS**

A ausência de outra instituição que possua os aspectos tridimensionais no atendimento - comercial, fomento e prestação de serviços - e que também opere com loterias e penhor, impossibilitou a prática, pela CAIXA, do “benchmark”. Outra exclusividade da CAIXA é o pagamento de FGTS, PIS e Seguro Desemprego, que montam aproximadamente 44 milhões de atendimentos anuais. Por esses motivos, soluções inovadoras foram e continuam sendo encontradas, a partir de experiências internas bem sucedidas em todo o país, razão pela qual a logomarca do projeto traz os dizeres - “Transformação Permanente”.

Pelo fato desta empresa ter ficado alguns anos praticamente sem investimento em sua rede de Agências, inclusive por dificuldades ligadas a conjunturas econômicas passadas, o volume de reformas, adaptações e aquisições foi de grande monta. Como conseqüência não havia pessoal interno com “know-how” suficiente, para que o processo, em sua fase inicial, tivesse a agilidade necessária. Reforço a essa dificuldade foi a complexidade logística que cerca a atuação das empresas do setor público, principalmente com relação à Lei de Licitações e Contratos.

Outro desafio foi reformar as Agências sem interrupção de suas atividades, obrigando clientes e empregados a conviverem com poeira, entulho e demais transtornos. Buscando amenizar esse quadro, foram desenvolvidos cartazes e “folders” explicativos sobre as etapas do processo e os benefícios futuros resultantes, além das orientações prestadas pelos empregados a todo momento.

## **RECURSOS UTILIZADOS**

### **Humanos**

- ↳ equipe do “Projeto 500” com representantes de cada Área do subsistema central - Matriz - sob a coordenação do Gerente Executivo de Padronização da Rede;
- ↳ empregados das Centrais de Logística de Administração e Recursos Humanos, Tecnologia e Informática;
- ↳ engenheiros/arquitetos;
- ↳ equipes de empregados das Agências;

✎ mão de obra terceirizada para serviços gerais.

### **Materiais**

- ✎ equipamentos de informática e automação bancária;
- ✎ móveis ergonômicos para o cliente interno/externo;
- ✎ climatização;
- ✎ sinalização interna/externa;
- ✎ dispensador de senhas.

### **Financeiros**

- ✎ orçamento total aprovado para a implantação de 649 Agências foi de R\$ 677 milhões;
- ✎ na primeira fase do projeto, em 1997, os investimentos corresponderam a uma média de R\$ 815 mil por Agência, tendo sido modernizadas 114 com a nova filosofia. Porém, com a melhoria dos processos, o valor médio foi reduzido para R\$ 725 mil no ano de 1998. Até 31 de agosto de 1998 já foram readequadas mais 186 Agências, totalizando 300 Agências desde o início do projeto.

## **RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL**

Através de pesquisas efetuadas nas Agências-laboratório após a implantação do projeto, abr/97, pela CBPA - Companhia Brasileira de Pesquisa e Análise, verificou-se que, de forma geral, os clientes perceberam e aceitaram as mudanças, sendo que 75% avaliaram o trabalho, de funcionários e gerentes, em melhor/muito melhor; e 95% avaliaram o novo leiaute em melhor/muito melhor. No tocante ao atendimento, a principal percepção de mudança foi em relação à rapidez e à diminuição das filas.

Semestralmente, a CAIXA tem-se preocupado em efetuar pesquisas de satisfação junto à sua clientela, através de órgãos competentes como: ProMarketing Pesquisas, Vox Mercado, CBPA e, USP, a fim de avaliar os resultados obtidos e redirecionar ações que se façam necessárias.

Em pesquisa realizada em 288 Agências no mês de julho/98, pela “Análise & Síntese Pesquisa e Marketing S/C Ltda.”, foi constatado que os clientes das Agências onde foi implantado o **Projeto 500** sentem a melhoria no atendimento, a partir dos quesitos tempo de espera na fila, sinalização interna, acomodação, tempo de permanência na Agência, disposição de móveis, balcões e terminais, conforme matérias jornalísticas em anexo.

Outro mecanismo de avaliação de resultados utilizado pela CAIXA é o SIDEM - Sistema de Informação e Desempenho Mercadológico, interligado em rede nacional, que possibilita o efetivo acompanhamento do desempenho das Agências, por parte de todos os gestores.

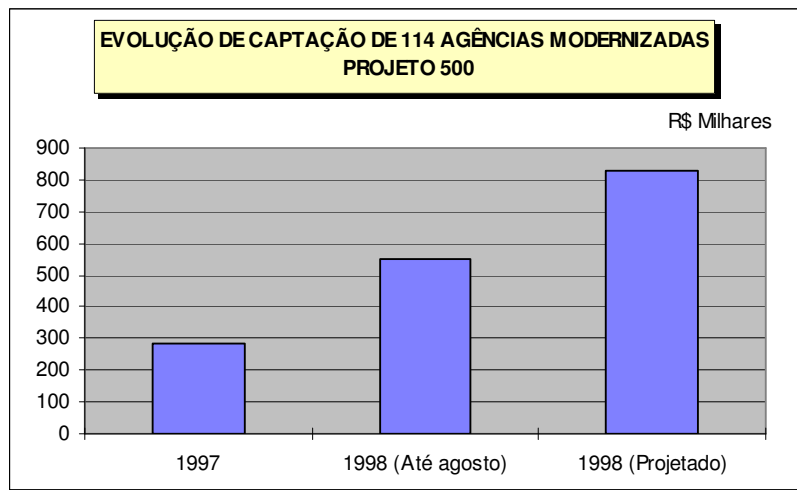
Até o final de 1997, foram modernizadas 114 Agências que tiveram captação líquida no valor de R\$ 293 milhões. As mesmas Agências, no período de janeiro a agosto de 1998, já obtiveram uma captação de, R\$ 553 milhões que, projetada até dezembro/98, atinge o resultado de R\$ 829 milhões, equivalente a 283% de incremento (ver quadro anexo).

Comparando-se, ainda, os Balanços publicados pela CAIXA, observamos que, de uma situação desfavorável, em 1995, houve evolução para um lucro acumulado de R\$ 301 milhões, no 1º semestre de 1998, conforme demonstrativo anexo. Esse quadro foi conseqüência da otimização de um conjunto de variáveis, onde a implantação do **Projeto 500** deu decisiva contribuição.

Até 31 de agosto deste ano, 300 Agências já estavam adaptadas ao novo padrão de modernização do atendimento. Nesse mesmo período, passaram por atividades de treinamento e desenvolvimento 23.498 empregados, correspondendo a investimento de R\$ 443 mil. Esses treinamentos foram realizados, na sua maioria, por meio das

metodologias de Times de Aprendizagem<sup>1</sup> e de Treinamento a Distância, que possibilita a aplicação no próprio local de trabalho, reduzindo, assim, os investimentos com deslocamentos e pagamentos de diárias.

Os ganhos com o projeto estendem-se além dos aspectos financeiros. Equipamentos modernos, melhor ambientação, empregados capacitados, atendimento integrado e ágil em 1794 Pontos-de-Venda, resultam em respeito ao cliente, valorização do ser humano e resgate da cidadania. As filas desumanas formadas na madrugada e o dia de trabalho perdido, estão deixando de existir. Hoje, o cidadão encontra na CAIXA uma Empresa em busca da excelência e determinada a cumprir sua missão: *MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA DA SOCIEDADE BRASILEIRA*.



**DEMONSTRATIVO DE RECURSOS  
FINANCEIROS  
ORÇADO X REALIZADO**

			R\$ Mil
Ano	1997	1998	Obs
<b>Orçado</b>	281.518	396.000	
<b>Realizado</b>	92.910	134.850	Até 31.08.98
<b>Custo por Agência</b>	815	725	Redução 11%
<b>Qtd. de Agências Adequadas</b>	114	186	Até 31.08.98

**SITUAÇÃO ATUAL DAS AGÊNCIAS  
PROJETO 500**

Situação até 31.08.98	Qtd. de Agências
Implantadas	300
Em Obras	176
Em Licitação	133
Em Projeto	58

<sup>1</sup> Metodologia de Treinamento e Desenvolvimento destinada à gestão da aprendizagem em serviço nas unidades da CAIXA. Iniciou-se em Set/96.